

А.С. Попкова

Институт экономики НАН Беларуси, LevsAnn@tyt.by

Эффективность функционирования банка в значительной степени зависит от выбранной структуры и стратегии управления. Переход от стратегии, ориентированной на продажу финансовых продуктов, к стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, требует соответствующего подхода к построению схемы управления банком, выбора системы принятия решений, распределения функциональных обязанностей. В современных условиях высокой конкуренции в банковской сфере целесообразно использование структур, обладающих высокой степенью адаптивности к внешней среде, позволяющих быстро внедрять новые банковские технологии, минимизирующих риски при принятии решений.

Выбор структуры управления банка зависит от условий его функционирования. Небольшой банк в условиях локального рынка, ограниченного контингента клиентов, отсутствия активного соперничества конкурирующих банковских учреждений при неразвитой филиальной сети может иметь классическую линейно-функциональную структуру. Для нее характерно наличие вертикальных связей, прямое непосредственное подчинение отделов высшему руководству банка. По мере роста специализации отдельных операционных звеньев, перехода к работе с массовым контингентом потребителей финансовых услуг, расширения сети филиалов менялась организационная структура банков. В 80-х годах появились дивизиональные структуры, которые позволили банкам учитывать региональные особенности рынков и предоставили широкие полномочия руководителям подразделений. Такую структуру управления имеет крупный шведский банк Sparbanken [1]. Территориальные отделения ведут самостоятельную деятельность, которая контролируется вышестоящей организацией. Около 80% управленческих решений отделения принимают самостоятельно. Существует несколько направлений деятельности банка, по которым право принятия решений принадлежит только его Центральному управлению. К ним относятся международные операции, кредитование крупных клиентов, установление минимальной и максимальной процентных ставок по кредитам и депозитам, ведение единой кадровой политики, определение ставок заработной платы. Банк имеет единый баланс, централизованно оплачивает налоги и сборы, устанавливает для своих отделений сметы расходов. В деятельность отделений не вмешиваются до тех пор, пока они получают прибыль.

В последнее время в банковской сфере получили распространение матричные структуры, которые по сути объединяют линейно-функциональную и дивизиональную схемы управления и предполагают активное использование различного рода полуавтономных групп. Такие группы обладают правом самостоятельного принятия решений. К матричной структуре организации переходят, когда выбранная стратегия направлена на получение высококачественного результата по большому количеству проектов. Основопологающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является улучшение взаимодействия отдельных структурных подразделений и головной компании.

По матричной схеме построена система управления в российском банке «Глобэкс». Банк «Глобэкс» был создан в 1992 году. В период финансового кризиса в 2008 году «Глобэкс» был одним из четырех крупных банков, которым удалось избежать банкротства благодаря государственной поддержке. С октября 2008 года главным акционером «Глобэкса» является ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности». Была произведена санация банка, которая включала в себя изменение структуры управления. Основное направление деятельности «Глобэкса» – корпора-

тивное кредитование. По состоянию на 1 октября 2010 года активы банка составили 99,5 млрд. рублей, собственный капитал – 23,25 млрд. рублей, портфель кредитов нефинансовым организациям – 63,9 млрд. рублей. Кредитный портфель «Глобэкса» за 9 месяцев 2010 года вырос на 50%. Доля просроченных кредитов юрлиц в портфеле банка на 1 ноября 2010 года составила 0,5% [2, 50].

В 2008 году в банке была создана матричная структура управления (см. схему). Сегодня подобная схема применяется во многих банках России.



Рисунок – Схема банка «Глобэкс»

В головном офисе располагаются основные функциональные блоки банка. Помимо головного банка есть продающие площадки, которые выделяются по территориальному признаку – в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и др. Данная площадка условно подразделяется на три зоны: «красная зона», «жёлтая зона», «зелёная зона». Для менеджеров зелёной зоны важным является качество обслуживания клиентов, создание комфортных условий для работы. Менеджеры из красной зоны встречаются с клиентом, обсуждают условия сделок, собирают информацию и передают пакет документации кредитному инспектору из жёлтой зоны. Кредитный инспектор проводит детальный анализ и проверку платежеспособности заёмщика, изучает бизнес-план и залоговое обеспечение. Далее кредитная заявка оценивается другими специалистами из желтой зоны. Затем собирается кредитный комитет – коллегиальный орган, принимающий решение о выдаче кредита большинством голосов.

Матричная схема позволяет эффективно работать с региональными заемщиками. Менеджеры из жёлтой зоны непосредственно с клиентами не общаются, что исключает возможность давления на менеджеров. Они подчиняются не руководителю филиала, а непосредственно головному офису, что делает оценку кредитной заявки более независимой и минимизирует возможность прохождения проектов с высокими рисками.

Достоинствами матричной структуры в банковской сфере являются:

- интеграция различных видов деятельности организации;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов;
- снижение рисков в банковской системе;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления;

Реализация матричной структуры требует высокой культуры менеджмента, более сложного технического обеспечения, эффективной системы обмена информацией и контроля.

Банковская структура управления требует постоянного совершенствования с целью гибкого маневрирования ресурсами и адекватного реагирования на изменения конъюнктуры финансового рынка. В этой связи банками регулярно должны предприниматься меры по оптимизации организационной структуры с целью повышения конкурентоспособности, улучшения показателей деятельности, совершенствования качества обслуживания клиентов, расширения спектра оказываемых услуг.

Литература:

1. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал / Лобанова Т.Н. // "БДЦ-пресс", – 2004 – 124 с.
2. Ивантер, А. С чистого листа / А.С. Ивантер // Эксперт.– 2010. – № 48 (732). – С. 48– 56.